



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社ビーブレイクシステムズ（B）

## —統合型基幹業務システム「MA-EYES」の製品開発—

システム開発会社である株式会社ビーブレイクシステムズ（以下ビーブレイクとする）は、設立時に開発した J-Fusion（ジェイフュージョン）という製品を使ったシステムの構築を行うビジネスをメインに行いたいと考えていたが、設立直後の営業面の危機から脱却するために常駐系ビジネスを始めようとしていた。それが結果的に元々やりたかった企業の業務システムを構築するステップになることを当初は気がつかなかった。

### 沿革

2002年（平成14年）7月、会計コンサルタントであった白岩が中心となり株式会社ビーブレイクシステムズは設立された。白岩が会計コンサルタントであった時期に非効率で無駄の多いシステム開発の現場を目の当たりにし、もっと効率よくシステム開発を行うことはできないかとの問題意識を端緒として、設立された会社であった。後ろ盾もない状態でのスタートではあったが、これまでの経験から、自分たちで開発した製品を活用したシステム構築は多くの企業のニーズをとらえていると確信しての企業の立ち上げであった。当時株式会社設立のために必要であった資本金1,000万円は、名実ともに自分たちの会社を経営したいという想いから外部からの出資は行わず、全額自分たちで貯っていた。

このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科（ビジネス・スクール）の教材とするために、慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授 高橋大志が作成した。ケース作成にあたり、株式会社ビーブレイクシステムズ代表取締役 白岩次郎氏、同取締役 上川伸彦氏、同取締役 高橋明氏から貴重なコメントを頂いた。また、同社 木塚愛美氏からも、執筆にあたり多大な協力を頂いた。ここに記して感謝したい。

なお、本ケースは、クラス討議のために作成したものであり、経営の巧拙を例示するためのものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 高橋大志（2011年2月作成）

## 起業直後の状況

ビーブレイク設立後、数多くの常駐系（下請け）ビジネス<sup>[1]</sup>を行っている情報サービス（システム）会社とは異なり、システム構築を効率化するために開発したJ-Fusion<sup>[2]</sup>を使ったシステムの受託開発を中心としたビジネスを行うための営業活動を行っていた。しかし、設立間もなく会社としての信用力が全くない企業にシステム構築を一括で依頼する企業も少なく苦戦を強いられていた。会社設立時多めに用意していた資金自体はまだ余裕があったが、売上を上げなければいざれは経営的に苦しくなることは目に見えていた。

そこで当面のキャッシュ（資金）を得るために、白岩が前職で行っていた基幹業務システム（ERP）の導入コンサルティングを始めることとした。2002年頃、大企業を中心に基幹業務システム（ERP）の導入は盛んに行われており、その一方、導入を担当するコンサルタントはそれほど多くはなく慢性的な人不足状態が続いており、スキルと経験のあるコンサルタントはかなり高い単価で契約を結ぶことができた。

2004年4月頃からは本格的に常駐系ビジネスの営業を本格化させていった。幸いにも、情報サービス（システム）業界は平成7年以降10年連続の増加を続けており（図表5）、エンジニア不足も続けていた。そのため、ある程度スキルのあるエンジニアであれば様々なプロジェクトに参加することができたため、売上を上げることもでき、更なるスキル向上を図ることができた。そして2005年6月期には売上の8割が常駐系ビジネスになっていた。

常駐系ビジネスを積極的に行う一方、J-Fusionを使用した受託開発も行っていた。しかし、通常のシステム開発と比較すると劇的に安価で請け負っていた。売上を上げるためというより、まずはJ-Fusionの普及とシステム構築の実績を得るために実施している側面が大きかったため、安価であることはある程度は仕方ないと考えていた。そのためJ-Fusion関連の売上自体はあまり伸びなかつたが、システム構築実績は着実に蓄積されていった。また構築の際、構築したシステムの著作権をビーブレイクに保持する契約ができる限り結ぶようにしておいた。通常、受託開発を行う場合は、依頼した会社が構築システムの著作権を持つことが一般的である。しかし、将来的に構築したシステムを使った製品の販売などの事業展開の可能性を考えていたため、システム構築自体を安価にするかわりに、著作権をビーブレイクに保持するということを明示し、システムを請け負って開発していた。

<sup>[1]</sup> 常駐系（下請け）ビジネスとは、大手システム開発会社の下請け開発など。

<sup>[2]</sup> J-Fusion（ジェイフュージョン）とは、代表の白岩が設立時に開発したソフトウェアで、企業の業務システムの開発と運用を簡単で効率的に行うこと目的とした製品である。

## MA-EYES の誕生

2003年のはじめ頃、営業担当の高橋はこれまでのJ-Fusionを用いたシステム開発実績を携えて、受託開発の営業を積極的に行っていました。特にこれまでの実績で蓄積されていたプロジェクト管理システムの構築をコンサルティング会社や監査法人などを中心に回って営業していた。

5  
当時、コンサルティング会社や監査法人では、全社的なプロジェクト管理システムを導入しているところはそれほど多くはなかった。プロジェクトの管理は、各自が自分のパソコン内のエクセルなどの表計算ソフトで管理をしていることが多く、会社として現状を把握することが難しい状況が生じていた。そのためプロジェクトが赤字になっても、プロジェクトが終了するまで分からぬ10  
ないケースも多く、経営上のリスクとなっており、全社的にプロジェクトを一元的に管理できるシステムを検討するケースが増えている。

コンサルティング会社などがプロジェクト管理の必要性を感じていることは、営業をしていても肌で感じることができた。ビーブレイクのプロジェクト管理のシステム構築事例も高い関心を持ってみてもらうことができ、具体的に商談が進むことも多かった。しかし、最終的に受注に至ることはなかった。

15  
10  
15  
関心を持たれているにも関わらず、受注に至らない――

この状況を社内で分析したところ、大きく2つの理由によるものではないかと考えた。

一つ目は、先も述べた通り、まだ設立間もないということで、会社としての信用力がなかったという点である。

20  
25  
30  
積極的に営業活動を行っていた会社はプロジェクト中心の業務を行っており、導入を検討しているプロジェクト管理システムは会社の根幹を担うシステムであった。仮にシステム導入に失敗すると会社の業務全体に大きな影響を及ぼす可能性があり、場合によっては業務が立ち行かなくなることもあり得るため、システムを発注する際は、「システムを発注したものの、きちんと構築できるのか」、「システム稼働後のサポート体制は整っているのか」など、システムを構築する会社そのものについて不安を持つことがある。ある程度の規模の企業であれば、資金的にも人員的にも余裕があるためきちんと対応できることをアピールし信用してもらうことも可能であるが、ビーブレイクのような小規模の会社の場合、従業員数も少なく、会社が将来的にも継続できるかを客観的には証明することは難しく、営業担当者が「大丈夫です」といったところで、信用力が伝わらないことも多かった。会社の信用力は営業活動に加え、将来的に資金調達が必要となる場面においても直面する重要な課題であると考えていた。

sample

sample

sample

sample

sample

急に会社の規模を大きくすることはできないため、自分たちで会社としての信用力を高める努力を始めることとした。行ったことのひとつは、広報活動である。ニュースリリースを作成し新聞社等に訪問し掲載してもらう、また社員に技術に関するレポートを書いてもらい、技術系の雑誌やWEBサイトに持ち込み、媒体での執筆を行うことなど社外向けの広報活動を積極的に行った。

5 新聞や雑誌などのメディアへ露出することで、外から会社としての信用力を補完してもらうことを考えたのである。その結果、日刊工業新聞に「基幹業務システム分野で業界初となるコンサルティング会社向け経営戦略作成システムを開発・発売」<sup>[3]</sup>、日経産業新聞では「ベンチャー企業向けに会計・人事などの管理システムの導入を支援するサービスを始める」<sup>[4]</sup>など様々な新聞にリリース情報が掲載され、技術系雑誌『WEB + DB Press<sup>[5]</sup>』や技術系Webサイト『Think IT<sup>[6]</sup>』などに社員の執筆記事が数多く掲載されることとなった。

また、営業時や様々な打合せの際は、なるべく先方の事務所で行い、ビーブレイクの事務所で行わないようにもしていた。この頃の事務所は、小さくまた古いビル内にあったため、訪れた人には少なからず不安を抱かせることもあったためだ。

10 このように、できる範囲の地道な努力を重ねていた。

15 最終的に受注に至らない二つ目の理由として考えたことは、対象となるシステムの具体的なイメージが全く顧客に伝わらないという点である。事業活動の内容が顧客を含めたステークホルダーに理解されにくいとの課題は、多くのベンチャー企業などが直面する課題であり、ビーブレイクも同様の問題に直面していたともいえる。さらに営業対象物が顧客の要望に応じて大きく異なるため、この課題は顕著に表れていた。

20 営業活動のやり方は、これまでのビーブレイクのシステム構築実績を基に行っており、実績という点においては企業にある程度は伝えることができていた。しかし営業対象が受託によるシステム構築であったため、実際「どのようなシステムなのか」をきちんと伝えることができていなかないのではないかと考えた。受託によるシステム構築とは、委託する会社の業務・要件にマッチするようにシステムを作り上げていくため、完成するシステムは個々の会社毎に大きく異なる。そのため、顧客からみると、営業段階では他社でどのようなシステムが構築されたか（実績）は分かつても、自社で構築する場合はどのようなシステムが出来上がるのかイメージがわからないという問題がある。システム構築（投資）にはある程度のコストがかかり、場合によっては経営に大

30 <sup>[3]</sup> 日刊工業新聞（2003年11月28日），p11  
<sup>[4]</sup> 日経産業新聞（2005年5月31日），p17  
<sup>[5]</sup> 「iReportで簡単帳票作成」WEB+DB Press Vol.17 P.152-161  
<sup>[6]</sup> 「踊るエンジニアーシステム開発現場の風景ー（10回）」<http://thinkit.co.jp/free/project/3/1/>  
「オープンソース帳票システム（8回）」<http://thinkit.co.jp/free/tech/4/1/> 等

きなインパクトを与えることもある。システム構築における失敗のリスクをできる限り抑えたいと考えている企業にとっては、システム完成のイメージがわかない状態で、システム構築の決断を下すことが難しいのではないかと思い至った。

そこで 2005 年 3 月、これまでの J-Fusion を使用した受託開発（J-Fusion 自体を販売する、または J-Fusion を使ってシステム開発を行う）を営業することから、業務アプリケーション製品を販売することへと方針転換を図ることにした。導入を検討する企業にとっては、J-Fusion のようなシステムを開発するための基盤、裏の仕組はそれほど重要ではなく、実際使う（パソコン画面に表示されて直接操作できる）業務アプリケーション（システム）そのものを見ることではじめて導入の是非を真剣に判断することができるのではないかと考えたためである（図表 13）。 5 10

また、同時期、開発部担当部長の横井はある危機感を持っていた。当時、売上の 8 割を占めた常駐系ビジネスの仕事は、社内で触れる機会の少ない技術に触れたり、社外の様々な人と一緒に仕事ができるという良い一面がある一方、このままでは数多くある下請け専業のシステム会社の一つになってしまうのではないかと考えていた。その状況を脱するためには、自社製品の開発が不可欠だと考え、横井は顧客先での常駐作業が終わった後の業務外の時間を使って業務アプリケーション製品の試作品（プロトタイプ）を開発し、白岩に提案をしていた。このように営業面からだけでなく開発部門からも自社製品の開発の要望が上がっていた。 15

製品として販売する業務アプリケーション（システム）は、これまで一番実績があり、またニーズがあると判断したプロジェクト管理機能を盛り込んだシステムにすることとした。プロジェクト管理機能を搭載した業務アプリケーションを開発基盤である J-Fusion の上に構築し、それらすべてを含めたひとつのパッケージソフトウェア製品として開発を始めることとした。プロジェクト管理の様々な機能を予め用意したシステムを製品販売することで営業時にどのような機能がどのような画面で構築できるのか説明でき、また J-Fusion の最大の特徴であるセミオーダー型の構築手法はそのまま踏襲することで、企業毎の業務にマッチしたシステムが構築できるということをアピールすることができると考えた。 20 25

## MA-EYES の開発

製品に組み込む機能はもちろんのこと、パッケージソフトウェアを開発するにあたり“使いやすい”，“高いデザイン性”を最重要項目のひとつと考えていた。そう考えるに至った背景には、会社設立直後のあるプロジェクトでの出来事が関係する。 30

会社設立直後、従業員が 40 名規模のコンサルティング会社向けの経営管理システムの構築プ

プロジェクトが立ち上がった。おおよそのスケジュールは要件定義には半月、設計・開発には1カ月半、テストには半月、移行には10日で、全体で3カ月の予定であった（システム開発の流れは、図表6を参照のこと）。プロジェクトは概ね順調に進捗し、予定通り顧客に納品することができた。しかし、構築したシステムは、システムの安定性と動作速度及びコスト面に関してはユーザ企業の満足は得られていたが、操作性に難があり導入当初から「使いづらい」と利用者から不評を買った。最終的に企業の業務システムのライフサイクルである14年（社団法人日本情報システム・ユーザー協会『企業IT動向調査2008』より）どころか、減価償却を待たずに別のシステムでの再構築が決定することになった。

構築したシステムが稼働後間もなく破棄されるというビープレイクにとって苦い経験から「どんなに良いシステムでも、使い勝手が悪く、デザイン性が乏しいシステムは使われなくなり、すぐに破棄されてしまう。利用者にとって使いやすく見た目も綺麗なシステムを作ることはもっとも力を入れるべきことのひとつである」と考えていた。新しく作成するパッケージソフトウェアについても、この教訓は盛り込まれることになった。

## 15 デモアプリの開発と名称の決定

システムを開発することと同時に、パッケージソフトウェアのデモアプリの開発を開始した。デモアプリとは、パッケージソフトウェアそのものではなく、パッケージの機能を一部に限定したデモンストレーション用のアプリケーションシステムである。デモアプリのメリットは、システムを全く知らない人でも、どのようなシステムなのか実際の画面をみることができるためにイメージがわきやすいという点がある。またデモアプリの操作感などから、実際のシステムの操作感も想像しやすく、“使いやすい”や“使いにくそう”などの判断もつきやすい。デモアプリ開発にはコストがかかるが、これまでシステムを提案していく中で、一番必要だと感じた販促ツールであった。

25 デモアプリが完成し、プロジェクト管理のパッケージソフトウェアの名称を決めることとした。プロジェクト管理を中心に管理会計の仕組を搭載していたので、Management Accountingの頭文字「MA」と、企業全体を見通す目という意味で「EYES」を組み合わせて「MA-EYES（エムエーアイズ）」という名称に決定した。

## 初めての MA-EYES 受注

名称が決まったことで、本格的な MA-EYES の営業活動がスタートした。製品パンフレットを作成し、プロジェクトを中心として業務が行われる企業（コンサルティング会社や税理士法人、システム開発会社など）を中心に営業活動を展開した。そして、2005 年 9 月、外資系リサーチ会社への MA-EYES の導入が決定した。5

外資系リサーチ会社は、世界中に支部を持つ企業で、本部から利益率の向上を求められていた。しかし、経営判断などを下す際の参考資料となるレポートは月次で作成しているため、適切なタイミングで経営者やマネージャがレポートを確認することができず、迅速な対応が行えないという課題をもっていた。また、社内の事務手続きはすべて紙で行われており、現場で紙に記入された情報は経理などの担当者がシステムに入力するため、タイムラグが発生し、また担当者の手間もかかるという非効率な業務フローであることも問題となっていた。そこで、業務データを集約化するためのシステムを構築したいと考えていた。様々なシステムがある中で MA-EYES を選定した理由は、グラフィカル表示により直感的にレポート結果を把握することができるという点、OS<sup>[7]</sup> やデータベース<sup>[8]</sup> に依存しないシステム導入が可能であったため、既存の IT 資産をそのまま利用することができたという点であった。10 15

初めての MA-EYES の構築プロジェクトはスケジュール通りに進み、2006 年 3 月に無事納品することができた。

## MA-EYES の販売戦略

2005 年 9 月に初めての顧客への導入が決まったことを契機に更に MA-EYES へ投資を行うことを決めた。2005 年 10 月にはパッケージ製品として一般に販売を開始することをリリースし、販売促進活動にも予算を割り当て本格的に取り組むこととなった。投資については、これまで通り社内の資金で賄うこととした。常駐系ビジネスは比較的好調であったため、常駐系ビジネスの売上をもとに MA-EYES への投資を実施した。20 25

販促活動として、自社開催のセミナーを行うことにした。2006 年 2 月に初めて本格的な自社主催セミナーを 2 回実施したところ、合わせて申込人数 46 名、来場者数 30 名という結果で、具体的な商談につながるケースもあった。セミナーに来場したある企業との商談では、情報シス

<sup>[7]</sup> OS とは、オペレーティングシステムのこと。コンピュータシステム全体を管理する基本的なソフトウェアのことを指す。パソコン向け OS としては Microsoft 社の Windows シリーズや Apple 社の MAC OS X、サーバー向けの OS としては Linux や Unix、Microsoft 社の Windows Server シリーズなどがある。

<sup>[8]</sup> データベースとは、データの集合体やそれらを管理するためのシステムのことを指す。

# sample

# sample

# sample

# sample

# sample

テム部門内のシステムとして MA-EYES を検討していた。この企業の場合プロジェクト管理の考え方にはマッチしていたが、商談を行っていた時期に導入実績を出すことができず、最終的には受注には至らなかったが、これまで接点のなかった企業に対して、直接アプローチをすることができるセミナーは、見込み客の獲得方法としては有効だと判断し、今後の販売促進の中心的な活動

5 となつた。

同時に製品ラインナップも広げることとし、MA-EYES を広告業界向けにアレンジし、広告業向け製品「AD-EYES」を 2006 年 8 月に販売を開始した。

10

## MA-EYES の広がり

15

2005 年からセミナー開催やダイレクトメール送付等による積極的な販促活動を行った結果、商談に進むケースが格段に増えた。例えばあるインターネット会社では自社内のコールセンターのシステムとして、MA-EYES を検討していた。しかしこの企業では予算の隔たりがあり受注に至らないなど、他にもいくつかの商談が進んではいたが、2006 年の前半までは目立った成果が見られなかつた。

しかし 2006 年 8 月頃、大きな転機を迎えることとなる。

## 2 件の受注

20

2006 年 8 月頃、営業担当の高橋の元に一本の連絡がきた。連絡は、国内最大級の EC サイトを運営している会社（以下 A 社とする）からであった。この会社には 2004 年 11 月に常駐系ビジネスの営業先としてアプローチをしており、その後も製品リリース情報や年始の挨拶などこまめに連絡をとっていた。常駐系のビジネスの際にプロジェクト管理システムの受託開発の実績を紹介したり、MA-EYES の製品リリースの案内を送ったりしていたため、「ビーブレイクはどうやらプロジェクト管理に詳しいらしい。製品も発表している」ということを思い出した担当者が、連絡してきたのだった。

25

売上を年々拡大していた A 社は、自社コンテンツ（サービス）の開発スピードを最重視していた。プロジェクトはそれぞれのプロジェクトリーダーに任せており、会社全体として共通のプロジェクトの管理ツールは存在していなかった。人数がそれほど多くない時は、それでも問題なかったが、売上の拡大に伴いエンジニアの数もプロジェクトの数も増加すると、個々のエンジニアがどのようなプロジェクトにどれくらい参画しているのか分からず、実際の作業時間の確認や的確なエンジニアの割り当てを行うことができない状況が生じ始めていた。そこで全社的な業務プロセ

30

sample

sample

sample

sample

sample

スの統一化を図り、情報を一元的に管理するためのプロジェクト管理システムの導入を検討していた。

A社のシステム担当者から連絡が来た頃には、MA-EYESはパッケージとして完成しており、デモストレーション環境も整っていた。提案の際は、MA-EYESのデモアプリ画面を見てもらい、システムのイメージを具体的に掴んでもらった。自社の業務にマッチしたシステムが構築できるセミオーダー型の開発手法が高評価を得、2006年12月から開発がスタートした。5

その後2007年2月にシステムが完成、2007年3月からシステムを使い始めた。当初は必要最小限の機能からスタートし、その後機能を拡張していった。

ちょうどA社から連絡きた同時期に、コンサルティング会社（以下B社とする）への共同提案を国産ERPパッケージソフトウェアベンダー（以下C社とする）から持ちかけられた。10

C社は、B社へ全社的なシステムのリプレイス<sup>[9]</sup>を提案していた。リプレイスに際しては、B社がプロジェクト単位で業務を行っていたため、詳細なプロジェクト管理は必要不可欠な機能であったが、C社のERPパッケージソフトではプロジェクト管理の機能があまり搭載されておらず、B社が行いたいレベルには到達していないことが分かり、共同で提案するプロジェクト管理のパッケージソフトウェア製品を調査していた。調査をしている中、調査担当者が、高橋が常駐系ビジネスを営業している際に紹介していたJ-Fusionを使ったプロジェクト管理システムの構築実績を思い出し連絡をしたのが、2006年8月頃のことだった。15

初めての共同提案ということで不慣れな点もあったが、MA-EYESのシステムについて高い評価を得ることができ、無事C社とともにB社のシステム構築を受注することができた。20

この2件の受注に至ったのは、「すぐに利益を生まなくても実績を積み重ねてきたこと」と「パッケージ化やお客様に合わせた数多くのデモアプリを開発する体制を整えたことで、システム画面のイメージをすぐに伝えることができたこと」、「当面のキャッシュを生むためと始めた常駐系ビジネスの営業活動から広がったこと」であると高橋は考えていた。25

当初常駐系ビジネスを始めることは、それなりの抵抗があった。常駐系ビジネスを行うことは多くのシステム開発会社の中に埋没し業界特有のピラミッド構造の中に組み込まれる可能性があったからだ。しかしそのような中でも設立当初から考えていたJ-Fusionを用いたシステム開発の非効率・無駄を排除した企業の業務システムの構築を行うために、実績を積み、営業活動を日々積み重ねたことで、MA-EYESという一つのパッケージソフトを完成することができた。30

<sup>[9]</sup> 現在使用しているシステムを今の会社の業務や経営戦略にあっていないなどの理由から新しいシステムに置き換えること。

この2件の受注はこの後のMA-EYESの成長の大きなきっかけとなる。

### MA-EYESの導入目標

5 2件の受注より更に本格的なMA-EYESの販売を開始させた。その時点のMA-EYESの1本当たりの標準の導入価格帯は1,000万円を想定しており、年間保守料金は総導入費用の15%，年間10本を導入目標とした。

10 MA-EYESの導入目標を設定したことで、営業方針を変更することに決めた。それまでMA-EYESの営業・提案は、営業部門の責任者である高橋が一人で行っていたが、年間10本を目標とした時、高橋一人では対応することができない。また個人に依存した体制は、会社経営上リスクでもある。そこでこれまで常駐系ビジネスの営業のみを行っていた高橋以外の営業担当もMA-EYESの営業・提案ができるように提案資料の整備や営業プロセスの仕組化などを行い、個人営業から組織営業に移行することとした。

15 またこの目標を達成するためには、開発者に業務知識の習得が必要であった。一般的に常駐系ビジネスを行う開発者に求められるスキルは、高い技術力やコミュニケーション力などと言われている。だが、業務アプリケーション製品を導入する開発者の場合はそれだけではなく、製品の対象分野の一般的な業務知識が必要となる。ビープレイクの場合、プロジェクト管理を中心とした業務アプリケーションを製品化していたため、プロジェクト管理が対象分野となる。MA-EYESの導入を決めた顧客はプロジェクト管理の業務には詳しいことを期待し、そのことを前提に開発者は顧客の業務内容をヒアリングし、要件にマッチしたシステム構築を目指す。そのためMA-EYESの導入に関わる開発者はプロジェクト管理の業務を理解しておく必要があった。販売本数の多くない間は、すでに業務知識を習得している開発者が導入を行っていればよかつたが、MA-EYESの販売が進めば開発要員は足りなくなり、これまで常駐系ビジネスをメインで行っていた開発者の中からMA-EYES導入を行うことが想像される。しかし現時点では開発者の中には、必ずしも業務知識を習得している者ばかりではなかったため、業務知識を習得する体制を整える必要があると考えていた。

## 業界概況と他社の状況

### 2006～2007年頃の情報サービス（システム）業界の状況

日経ソリューションビジネス 2007年5月30日号によると、売上高100億円以上で株式を上場している主なソリューションプロバイダ<sup>[10]</sup>の2007年3月期決算は2ケタの経常増益となつた企業が全体の67.2%に達していた。前年度と比較可能な58社の売上高の合計は前年同期比6.0%増、営業損益の合計は同27.4%増となっており、2006年3月期は同じ比較で、売上高が2.5%増、経常利益13.7%増であったため、2年連続で好調な決算であった（図表12）。特に利益の拡大は顕著であった。業界全体が好調な背景には、2009年1月29日に内閣府経済社会総合研究所の景気基準日付から判断すると、2002年1月から2007年10月（暫定）まで続く、戦後最長となる景気拡大局面にあつたため（この時期は「いざなみ景気」とも呼ばれる）、金融業や製造業を中心に、業績が好調な企業がIT投資を積極的に行つたことがある。また、ソリューションプロバイダ各社ともプロジェクト管理体制を強化することにより、赤字プロジェクト撲滅に取り組んだ成果も出てきたことが、大幅な利益増加につながったとされている。

この頃の情報サービス（システム）業界のキーワードは、「2007年問題」と「内部統制」であった。

「2007年問題」とは、1947年から1951年生まれの団塊の世代が一斉に定年を迎えることにより、企業の情報システムに精通しているベテラン社員が引退し、既存システムの維持が困難になるということを指している。これは情報サービス（システム）業界に限られたことではなく、あらゆる業界でいかにして技術の伝承を行っていくのかが重要な問題として取り扱われていた。情報サービス（システム）業界に関して述べると、この世代は、日本で大型汎用機やオフコンなどを使って最初に基幹系システム（このようなシステムをレガシーシステムと呼ぶこともある）を構築した世代である。この基幹系システムは、金融機関等の根本業務を担っていることも多くシステムは長年使われ続け、それらの保守を団塊の世代が主に行っていた。他の世代では保守を行える技術をもった開発者がいないため、このタイミングで新しいシステムへの入れ替えを検討している企業も多かった。

<sup>[10]</sup> ソリューションプロバイダとは、システムの構築や運営を請け負って顧客の業務上の問題解決を図る業者。システムインテグレーターや付加価値再販業者（VAR）とほぼ同じ。（「日経パソコン用語事典2007」より）

「内部統制」とは、企業内において、違法行為や不正、ミスなど、間違った手続きが行われることなく、組織が健全かつ有効・効率的に運営されるような各業務で所定の基準や手続きを定め、その手続きが正しく運用されていることを監査し証明することである。この言葉は1990年代の初め頃から出でていたが、いくつかの企業の不正行為<sup>[1]</sup>をきっかけに、2006年5月に施行された会社法で取締役／取締役会に内部統制システム構築の義務を課し（図表10）、また2006年8月に成立した金融商品取引法にて2009年3月期決算から上場企業に内部統制の報告書の提出・公認会計士によるチェックが義務づけられ（図表11）、日本において「内部統制」が重要視され始めていた。

10 2007年2月に企業会計審議会が「内部統制の実施基準（文書名は「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について」）」というガイドラインを発表し、その実施基準の中でITの利用が明記されたことから、内部統制を確立するためには情報システム（IT）が不可欠であると考える人も増えていた。

15 実施基準には、「ITに係る全般統制（以下、IT全般統制）」、「ITに係る業務処理統制（IT業務処理統制）」が記載された。IT全体統制とは、業務アプリケーションシステムが正しく機能することを保証するために、ITの基盤・環境に対して実施する統制活動を指す。重要な要素として「システムの開発、保守に係る管理」「システムの運用・管理」「内外からのアクセス管理などシステムの安全性の確保」「外部委託に関する契約の管理」が挙げられ、一般に企業の情報システム部門の体制やITインフラの在り方を対象としている。IT業務処理統制は、業務上の内部統制を保証するために、業務アプリケーションに必要な機能を組み込み、正しく運用することを指す。具体的には「入力情報の完全性、正確性、正当性等を確保する統制」「例外処理（エラー）の修正と再処理」「マスター・データの維持管理」「システムの利用に関する認証、操作範囲の限定などのアクセスの管理」が挙げられている。

20 内部統制対策も含めた国内コンプライアンスマーケットは、2006年が2,698億円、2007年は前年の約2倍にあたる5,382億円の見込みとのIDC Japanとの調査結果<sup>[12]</sup>にあるように、大きく伸びることが予想されており、情報サービス（システム）企業の多くは内部統制を大きなビジネスチャンスと捉えて積極的な営業活動を行い始めていた。

30 <sup>[1]</sup> 内部統制が義務化された背景には、2001年から2002年かけて起きたエンロンとワールドコムの粉飾事件によってアメリカにおいて成立した企業改革（SOX）法の影響がある。同時期に日本でも2004年10月の西武鉄道による有価証券報告書の虚偽発覚、2005年4月にカネボウによる粉飾、2006年にはライブドアによる粉飾と会計関連の事件が相次いで起きたことも大きな要因で、会計不信を払拭するために規制強化が一気に進んだ。

<sup>[12]</sup> ITpro の記事 (<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20070515/271029/>) より

## 今後の事業への意思決定

2007年は、会社設立から5年が経過しひとつの節目を迎えていた。MA-EYESが少しづつ成長の兆しが見え始めていたが、今後MA-EYESを主軸としてビジネスを展開していくにはどうすればよいか、白岩は、短期的及び中長期的視点からの意思決定が必要であると感じていた。

## 【ビーブレイクシステムズ会社概要】

- 商号 : 株式会社ビーブレイクシステムズ
- 設立 : 2002年7月
- 資本金 : 6,000万円
- 代表取締役 : 白岩次郎
- 従業員数 : 69名(2007年6月末時点)
- 所在地 : 東京都品川区西五反田2-19-3 五反田第一生命ビル
- 事業内容 : MA-EYESを中心としたパッケージ販売  
業務システム構築の一括受託

## 【会社沿革】

- 2002年 7月 資本金1,000万円にて会社設立
- 2002年 9月 「J-Fusion」リリース
- 2004年 2月 資本金を3,000万円に増資
- 2005年 6月 資本金を5,000万円に増資
- 2005年10月 「MA-EYES」リリース
- 2007年 6月 資本金を6,000万円に増資

図表1 ビーブレイクシステムズ 第2期(2004年6月) 財務情報

貸 借 対 照 表		(単位:円)	
科 目	金 領	科 目	金 領
<b>資産の部</b>		<b>負債の部</b>	
I 流動資産	38,827,260	I 流動負債	5,646,648
現金及び預金	33,888,839	買掛金	537,500
売掛金	4,938,421	未払金	93,366
II 固定資産	535,583	未払法人税等	754,400
有形固定資産	95,534	未払事業税等	118,200
一括償却資産	95,534	未払消費税	848,100
無形固定資産	124,300	未払費用	594,512
商標権	124,300	預り金	1,200,570
投資等	315,749	前受金	1,500,000
敷金	315,749		
		<b>負債合計</b>	<b>5,646,648</b>
		<b>資本の部</b>	
		I 資本金	30,000,000
		II 剰余金	3,716,195
		当期末処分利益 (うち当期利益)	3,716,195
			2,331,567
		<b>資本合計</b>	<b>33,716,195</b>
<b>資産の部合計</b>	<b>39,362,843</b>	<b>負債・資本合計</b>	<b>39,362,843</b>

損 益 計 算 書		(単位:円)	
		(平成15年7月1日から平成16年6月30日まで)	
	科 目	金	額
経常損益の部	営業収益 売上高		46,394,134
	営業費用 販売費及び一般管理費		43,600,058
	<b>営業利益</b>		<b>2,794,076</b>
の部	営業外収益 受取利息	81	
	雑収入	770,710	770,791
	<b>経常利益</b>		<b>3,564,867</b>
<b>税引前当期利益</b>			<b>3,564,867</b>
法人税・住民税及び事業税			1,233,300
<b>当期利益</b>			<b>2,331,567</b>
<b>前期繰越利益</b>			<b>1,384,628</b>
<b>当期未処分利益</b>			<b>3,716,195</b>

図表2 ビーブレイクシステムズ 第3期(2005年6月) 財務情報

## 貸 借 対 照 表

(平成17年6月30日現在)

(単位:円)

科 目	金 領	科 目	金 領
<b>資産の部</b>			<b>負債の部</b>
<b>I 流動資産</b>			<b>I 流動負債</b>
現金及び預金	89,242,651	買掛金	23,048,566
売掛金	66,728,400	未払金	7,237,750
未成業務支出金	21,007,234	未払法人税等	299,362
	1,507,017	未払費用	11,150,200
<b>II 固定資産</b>			預り金
無形固定資産	549,570		1,633,773
商 標 権	111,100		2,697,481
投資等	438,470		
敷 金	438,470		
<b>資産の部合計</b>			<b>負債合計</b>
	89,792,221		23,048,566
<b>資本の部</b>			<b>資本合計</b>
I 資本金			50,000,000
II 剰余金			16,743,655
当期未処分利益 (うち当期利益)			16,743,655
			13,027,460
<b>資本合計</b>			<b>資本・負債合計</b>
			66,743,655
			89,792,221

## 損 益 計 算 書

(平成16年7月1日から平成17年6月30日まで)

(単位:円)

科 目	金 領
営業収益 売上高	137,677,284
営業費用 販売費及び一般管理費	117,078,622
営業利益	20,598,662
営業外収益 受取利息 雑 収 入	341 1,333,223 1,333,564
経常利益	21,932,226
税引前当期利益	21,932,226
法人税・住民税及び事業税	8,904,766
当期利益	13,027,460
前期繰越利益	3,716,195
当期未処分利益	16,743,655

図表3 ビーブレイクシステムズ 第4期(2006年6月) 財務情報

## 貸 借 対 照 表

(平成18年6月30日現在)

(単位:円)

科 目	金 領	科 目	金 領
<b>資産の部</b>			
I 流動資産	145,718,302	負債の部	51,895,548
現金及び預金	101,806,506	買掛金	18,480,012
売掛金	42,582,945	未払金	2,179,523
前渡金	81,531	未払法人税等	11,363,100
繰延税金資産	1,247,320	未払事業税等	3,118,300
II 固定資産	570,701	未払消費税	6,437,300
無形固定資産	97,900	未払費用	4,054,378
商標権	97,900	預り金	6,262,935
投資等	472,801		
敷金	472,801		
		負債の部合計	51,895,548
		純資産の部	
		I 資本金	50,000,000
		II 利益剰余金	44,393,455
		その他剰余金	44,393,455
		繰越利益剰余金	44,393,455
		純資産の部合計	94,393,455
資産の部合計	146,289,003	負債及び純資産合計	146,289,003

## 損 益 計 算 書

(平成17年7月1日から平成18年6月30日まで)

(単位:円)

科 目	金 領
経常損益の部	
営業収益 売上高	326,326,374
営業費用 売上原価	218,201,835
販売費及び一般管理費	66,254,176
営業利益	41,870,363
営業外収益 受取利息・雑収入	3,465,785
経常利益	45,336,148
税引前当期純利益	45,336,148
法人税等	18,933,668
法人税等調整額	1,247,320
当期純利益	27,649,800

図表4 ビーブレイクシステムズ 第5期(2007年6月) 財務情報

貸 借 対 照 表		(平成18年6月30日現在)		(単位:円)
科 目	金 额	科 目	金 额	
<b>資産の部</b>		<b>負債の部</b>		
<b>I 流動資産</b>	<b>178,136,568</b>	<b>I 流動負債</b>	<b>82,882,170</b>	
現金及び預金	89,771,365	買掛金	21,511,254	
売掛金	78,569,837	短期借入金	25,000,000	
未成業務支出金	2,254,894	未払金	4,703,618	
前払費用	2,377,172	未払消費税等	9,220,500	
未収還付法人税等	5,163,300	未払費用	8,837,719	
<b>II 固定資産</b>	<b>23,399,102</b>	預り金	10,830,800	
有形固定資産	3,485,903	前受金	2,293,802	
建物	2,758,716	繰延税金負債	484,477	
工具器具備品	727,187	<b>II 固定負債</b>	<b>285,833</b>	
無形固定資産	212,300	退職給付引当金	285,833	
商標権	212,300	<b>負債の部合計</b>	<b>83,168,003</b>	
投資その他の資産	19,700,899	<b>純資産の部</b>		
敷金	19,584,108	<b>I 株主資本</b>	<b>118,367,667</b>	
繰延税金資産	116,791	資本金	60,000,000	
		資本剰余金	3,660,000	
		資本準備金	3,660,000	
		利益剰余金	54,707,667	
		その他利益剰余金	54,707,667	
		繰越利益剰余金	54,707,667	
		<b>純資産の部合計</b>	<b>118,367,667</b>	
<b>資産の部合計</b>	<b>201,535,670</b>	<b>負債及び純資産合計</b>	<b>201,535,670</b>	

損 益 計 算 書		(単位:円)
科 目	金 额	
売上高		521,891,514
売上原価		363,447,067
売上総利益		158,444,447
販売費及び一般管理費		142,252,173
営業利益		16,192,274
営業外収益		
受取利息	78,163	
雑収入	54,338	
営業外費用		132,501
支払利息		76,633
経常利益		16,248,142
税引前当期純利益		16,248,142
法人税・住民税及び事業税		4,318,924
法人税等調整額		△1,615,006
当期純利益		10,314,212

図表 5 情報サービス業 事象所数、就業者・従業員数及び年間売上  
経済産業省「平成 16 年特定サービス産業実態調査」より

		事業所数 計				就業者数 (人)	従業者数 (人)	年間売上高 (百万円)	年間 売上高 (前年比%)
			単独 事業所	本社	支社				
昭和	48 年	1,105	694	164	247	…	47,675		
	49 年	1,322	821	234	267	…	58,723		46.7
	50 年	1,276	783	232	261	…	57,164		12.2
	51 年	1,276	769	241	266	…	59,025		11.6
	52 年	1,640	1,042	267	331	…	71,641		34.4
	53 年	1,672	1,032	304	336	…	77,087		11.6
	54 年	1,761	1,064	326	371	…	90,732		29.6
	55 年	1,731	955	388	388	…	93,271		12.3
	56 年	1,801	1,019	346	436	…	105,898		20.3
	57 年	1,864	983	408	473	…	113,414		13.2
	58 年	2,148	1,114	451	583	…	127,978	1,095,301	20.1
	59 年	2,549	1,237	606	706	…	153,474	1,385,974	26.5
	60 年	2,556	1,275	581	700	…	162,010	1,561,829	12.7
	61 年	2,808	1,456	647	705	…	198,522	1,915,939	22.7
	62 年	3,692	2,118	785	789	…	241,187	2,299,305	20.0
	63 年	5,627	3,197	1,139	1,291	…	333,587	3,297,341	43.4
平成	元 年	5,587	3,027	1,235	1,325	…	377,113	4,351,430	32.0
	2 年	7,042	3,576	1,674	1,792	…	458,462	5,872,678	35.0
	3 年	7,096	3,563	1,701	1,832	…	493,278	7,039,659	19.9
	4 年	6,977	3,205	1,883	1,889	…	488,469	7,127,618	1.2
	5 年	6,432	3,041	1,708	1,683	…	445,662	6,514,358	▲ 8.6
	6 年	5,982	2,902	1,538	1,542	…	424,867	6,177,007	▲ 5.2
	7 年	5,812	2,822	1,496	1,494	…	407,396	6,362,183	3.0
	8 年	6,297	3,289	1,379	1,629	…	417,087	7,14	12.3
	9 年	6,092	3,186	1,338	1,568	…	426,935	7,587,959	6.2
	10 年	8,248	4,361	1,687	2,200	…	535,837	9,800,606	2.4
	11 年	7,957	4,217	1,612	2,128	…	534,751	10,151,890	3.6
	12 年	7,554	3,983	1,649	1,922	547,928	515,462	10,722,844	5.6
	13 年	7,830	4,184	1,606	2,040	565,115	526,318	13,703,868	18.2
	14 年	7,644	4,033	1,645	1,966	569,823	534,731	13,973,141	2.0
	15 年	7,380	3,879	1,602	1,899	567,467	535,892	14,170,633	1.4
	16 年	7,110	3,665	1,552	1,893	569,542	533,062	14,527,056	2.5

図表 6 一般的なシステム開発の流れ



### ①要件定義

ユーザ企業内で行われている様々な業務内容の中から、どの部分をシステム化するのかをシステム開発会社との間で認識あわせを行う。その上で、どのようなシステムを構築するのか、完成したシステムでどのような業務を行うのかを検討する。システム開発会社は、構築するシステム完成図を元に、開発に要する人数や日数などを細かく計画書にまとめて、提示する。

### ②設計

要件定義で確認した内容をもとに、システム開発会社がシステムの概要を設計する。システムで利用するコードをどのようにするのか、画面の中にはどのような項目を表示しそれはどのデータを利用するのかなど、要件をより詳細に設計レベルまで落とし込む作業を行う。その後、機能を実現するための「仕組み」をプログラミングの観点から設計しプログラム設計書（詳細設計書）を作成する。

### ③開発

設計後にプログラミングを行う。最近ではプログラム設計書（詳細設計書）なしで、いきなりプログラミングを始めることがある。機能が完成すると、設計どおりにプログラムが動作するかを確認するために、単体テストを実施する。もしここで想定とは異なる場合は、正常に動作するようにプログラムを修正し、再度単体テストを実施する。

### ④テスト

全てのプログラムが設計書どおりに完成し、システム環境が整備されるとテストを実施する。テストにはいくつかの段階がある（テストの名称はシステム開発会社によって異なるが、概ねこのような3段階でのテストが実施される）。

#### (1) 結合テスト

サブシステム間をつなげ機能ごとに動作を確認する。

#### (2) システムテスト

システム全体として、正常に動作するかを確認する。

#### (3) 運用テスト

実際の業務内容を、実際のシステム環境で確認する。ユーザ企業が主体となり、要件定義書や外部設計書に記載された要件や機能が、想定どおりに機能し、業務がきちんと遂行できるかを確認する。

### ⑤運用

社内で導入したシステムの使用を開始し、運用をはじめる。その後ある一定期間経過後（例えば半年後）、システム導入の効果を測定する。

図表 7 2007 年当時の金利水準一覧  
日経 NEEDS の金利水準データより抜粋

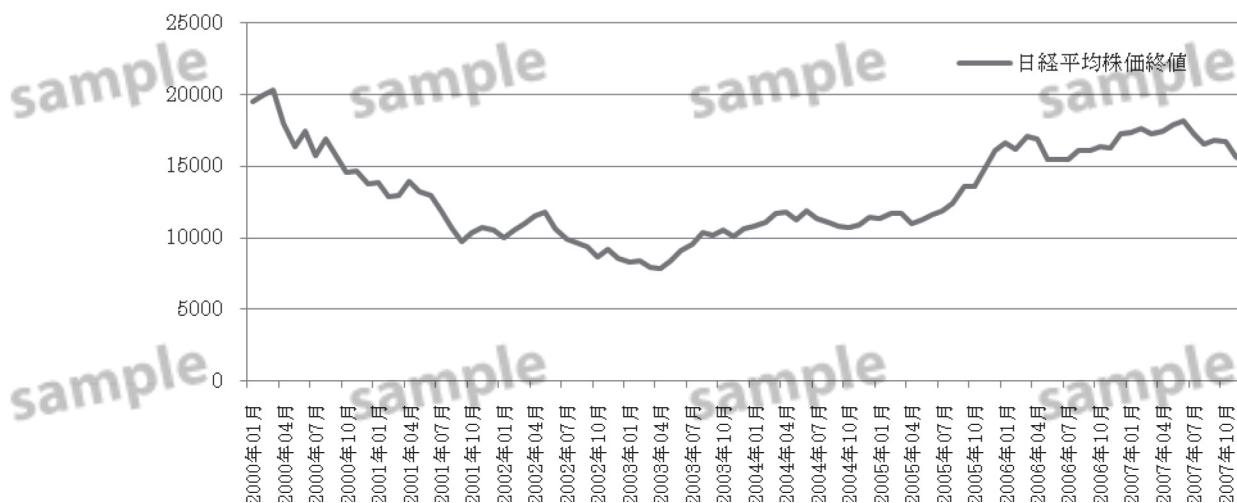
日付	応募者利回 国債 利付 (10年)
2007 年 1 月	1. 728
2 月	1. 701
3 月	1. 666
4 月	1. 656
5 月	1. 65
6 月	1. 809
7 月	1. 879
8 月	1. 81
9 月	1. 645
10 月	1. 681
11 月	1. 664
12 月	1. 478

図表 8 2007 年当時の格付け毎の複利利回りデータ

日本証券業協会 格付けマトリクス表（2007 年 3 月 26 日）より抜粋加工

	格付投資情報センター						日本格付研究所					
	AAA	AA	A	BBB	BB	B	AAA	AA	A	BBB	BB	B
1 年	0.727	0.762	0.899	1.118	2.353	3.198	0.775	0.843	0.909	1.422		
2 年	1.069	1.002	1.168	1.536	2.695	3.944	0.992	1.097	1.151	1.758		
3 年	1.134	1.132	1.315	1.533	3.399		1.126	1.216	1.311	1.811		
4 年	1.3	1.254	1.439	1.767			1.231	1.299	1.449	1.892		
5 年	1.37	1.375	1.606	1.902			1.352	1.441	1.652	1.974		
6 年		1.464	1.641	2.04	3.903		1.448	1.532	1.71	2.8		
7 年		1.556	1.784	2.309			1.541	1.703	1.819	2.478		
8 年		1.647	1.848	2.139			1.621	1.795	1.878	2.521		
9 年		1.724	1.859	1.991			1.71	1.816	1.965			
10 年	1.821	1.791	1.937	2.511	4.607		1.792	1.86		2.612		
11 年		1.856	2.099				1.858	1.978				
12 年		1.941	2.177				1.91	2.126	2.16			
13 年		2.004	2.253					2.158	2.267			
14 年		2.018	2.385				2.001		2.385			
15 年		2.089					2.086	2.174				
16 年		2.113					2.119					
17 年		2.167					2.151	2.283				
18 年		2.174	2.538				2.182		2.506			
19 年		2.225	2.545				2.208	2.4	2.539			
20 年		2.521					2.33					
	ムーディーズ						スタンダードアンドプアーズ					
	Aaa	Aa	A	Baa	Ba	B	AAA	AA	A	BBB	BB	B
1 年	0.824	0.755	0.783	0.99	1.729		0.824	0.752	0.828	0.937	1.168	2.533
2 年	0.995	0.985	1.04	1.297	2.629		0.995	0.988	1.072	1.211	1.43	3.05
3 年	1.134	1.127	1.201	1.511			1.147	1.127	1.207	1.358	1.629	3.399
4 年	1.23	1.238	1.321	1.573	1.673		1.23	1.237	1.312	1.513	1.636	
5 年	1.368	1.356	1.452	1.87			1.368	1.352	1.429	1.609	1.65	
6 年	1.533	1.447	1.582	2.436			1.533	1.447	1.504	1.607	2.38	3.903
7 年		1.542	1.755	1.988			1.543	1.702	1.749	2.783		
8 年	1.68	1.622	1.783	2.325			1.68	1.623	1.782	1.845	2.212	
9 年	1.716	1.713	1.807				1.716	1.711	1.769	1.857		
10 年	1.82	1.79	1.808		3.675		1.821	1.784	1.839	1.86	2.511	4.607
11 年		1.848	1.877	2.099			1.842	1.908		2.048		
12 年		1.938	2.043				1.932	1.978		2.217		
13 年	1.993	2.004	2.171				1.993	1.992	2.115			
14 年		2.049	2.001				2.013	2.041		2.385		
15 年		2.12	2.11	4.177			2.079	2.11	4.177			
16 年		2.115					2.113	2.105				
17 年		2.182					2.14	2.199	2.283			
18 年			2.506				2.166	2.564				
19 年		2.202	2.687				2.207	2.208	2.4			
20 年		2.55	2.33	4.568			2.382	2.603	4.568			

図表 9 日経平均株価終値の推移（月次ベース）  
日経平均プロファイル 月次データより



図表 10 会社法

**第三百六十二条 取締役会は、すべての取締役で組織する。**

4 取締役会は、次に掲げる事項その他の重要な業務執行の決定を取締役に委任することができない。

六 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備

図表 11

**金融商品取引法 第二十四条の四の四 第二十四条第一項の規定による有価証券報告書を提出しなければならない会社（第二十三条の三第四項の規定により当該有価証券報告書を提出した会社を含む。次項において同じ。）のうち、第二十四条第一項第一号に掲げる有価証券の発行者である会社その他の政令で定めるものは、内閣府令で定めるところにより、事業年度ごとに、当該会社の属する企業集団及び当該会社に係る財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するために必要なものとして内閣府令で定める体制について、内閣府令で定めるところにより評価した報告書（以下「内部統制報告書」という。）を有価証券報告書（同条第八項の規定により同項に規定する有価証券報告書等に代えて外国会社報告書を提出する場合にあっては、当該外国会社報告書）と併せて内閣総理大臣に提出しなければならない。**

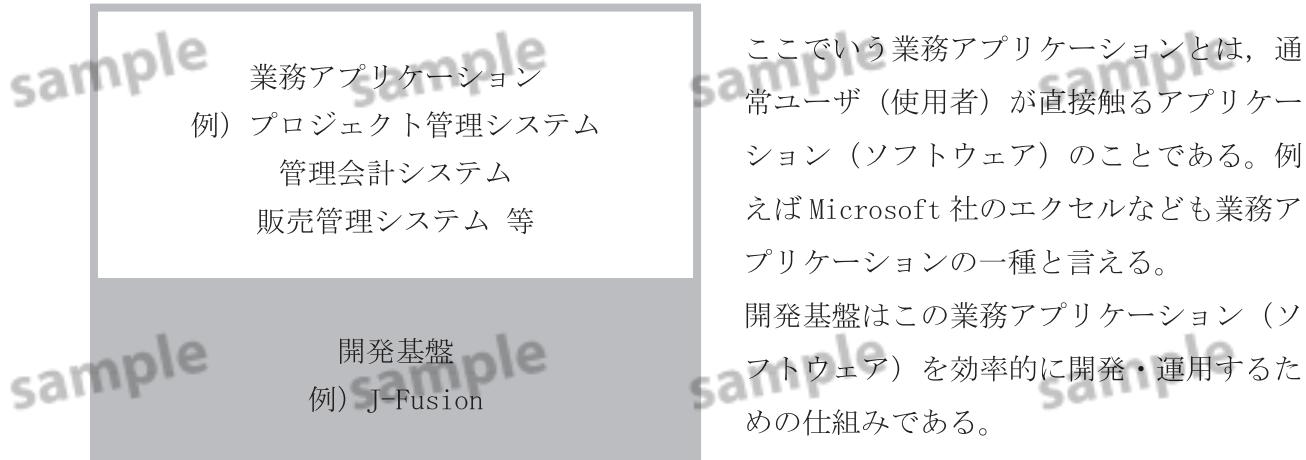
図表 12 売上高 100 億円以上の主なソリューションプロバイダの業績 / 経営指標一覧(売上高順)

ITpro より 50 位以内を抜粋加工

(<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20070807/279270/?ST=ittrend>)

連結売上高 順位(前回 順位)	会社名	売上高(億円)		営業利益(億円)		経常利益(億円)		総資産(億円)		2007年度業績予想			(単位:億円、売上高順)			
		2006 年度	伸び率	2006 年度	伸び率	2006 年度	伸び率	2006 年度	伸び率	売上高 (億円)	伸び率	経常 利益 (億円)	伸び率	2006年 度従業 員数	決算月	
1(1) NTTデータ	10449.18	15.2%	9025.0	468.66	9.2%	857.69	10.1%	10873.46	10563.36	10800.00	3.4%	910.00	6.1%	22608	3	
2(2) キヤノンマーケティングジャパン	8671.72	5.5%	339.19	297.23	14.1%	340.00	290.63	17.0%	5265.78	5133.34	9100.00	4.9%	360.00	5.9%	15813	12
3(3) 大塚商會	4336.17	5.9%	261.58	219.11	19.4%	264.94	222.10	19.3%	1893.57	1739.27	4540.00	4.7%	285.00	7.6%	7773	12
4(4) ダイワボウ情報システム	3700.06	▲1.5%	42.27	47.39	▲10.8%	40.51	46.79	▲13.4%	1451.36	1340.72	3800.00	2.7%	48.40	19.5%	1603	3
5(8) 野村総合研究所*	3225.31	▲8.7%	438.97	364.69	20.4%	460.99	382.52	20.5%	3714.58	3117.86	3350.00	3.9%	480.00	4.1%	5303	3
6(6) 日本エニックス	3074.55	▲3.2%	62.78	50.65	23.9%	66.46	48.70	36.5%	2378.61	2439.31	3180.00	3.4%	185.00	178.4%	8527	3
7(11) 伊藤忠テクノソリューションズ*	2943.74	23.2%	254.65	196.01	30.6%	259.02	205.34	26.1%	2148.96	1780.79	3480.00	18.2%	291.00	12.3%	5985	3
8(5) NTTコムウェア	2936.28	▲9.8%	286.04	295.95	▲3.3%	262.50	280.41	▲6.4%	3165.78	2904.21	—	—	—	—	8350	3
9(7) 東芝ソリューション	2876.03	▲2.6%	128.00	123.00	4.1%	136.47	115.00	18.7%	—	—	3000.00	4.3%	137.00	0.4%	10775	3
10(9) 富士通エフサス	2705.94	4.1%	103.61	87.76	18.1%	100.80	81.45	23.8%	1224.91	1250.45	—	—	—	—	5758	3
11(18) NECネットエクスア	2546.41	19.2%	78.49	60.56	29.6%	78.60	59.82	31.4%	1487.97	1349.11	2700.00	6.0%	90.00	14.5%	6407	3
12(10) OSKホールディングス	2459.81	2.0%	299.04	251.37	19.0%	308.10	269.81	14.2%	5772.94	5431.34	2600.00	5.7%	340.00	10.4%	10267	3
13(12) NECソリューションイ	2125.95	▲7.9%	82.50	100.06	▲17.5%	85.32	102.85	▲17.0%	1255.30	1278.10	2160.00	1.6%	90.00	5.5%	6343	3
14(14) TIS	2115.81	0.8%	0.00	115.67	—	12.16	119.95	▲89.9%	1744.55	1866.03	2050.00	▲3.1%	108.00	788.2%	8693	3
15(17) 日立情報システムズ	1834.80	4.2%	89.25	94.84	▲5.9%	89.51	94.98	▲5.8%	1322.18	1270.57	1900.00	3.6%	95.00	6.1%	6893	3
16(15) 日立電子サービス*	1708.35	▲13.2%	—	—	—	—	—	—	1495.69	1409.90	1658.00	▲2.9%	—	—	5280	3
17(16) 富士ソフト	1696.02	▲5.5%	93.71	120.78	▲22.4%	98.52	120.13	▲18.0%	1778.07	1741.82	1750.00	3.2%	100.00	1.5%	10083	3
18(18) 富士通ビジネスシステム	1586.77	▲2.3%	40.88	38.30	6.7%	34.95	30.12	16.0%	1184.03	1183.00	1640.00	3.4%	37.00	5.9%	3338	3
19(22) 新日本フィルソリューションズ	1564.79	5.5%	141.38	121.17	16.7%	143.66	123.55	16.3%	1139.97	1031.16	1650.00	5.4%	150.00	4.4%	4118	3
20(19) 日立ソフトウェアエンジニアリング	1564.09	1.2%	90.24	64.51	39.9%	81.08	52.92	53.2%	1701.29	1711.10	1680.00	7.4%	98.00	20.9%	6379	3
21(23) みずほ情報総研*	1513.50	8.2%	39.35	119.45	▲67.1%	41.06	121.94	▲66.3%	639.90	653.42	—	—	—	—	4058	3
22(20) 内田洋行	1503.30	0.7%	32.37	34.51	▲6.2%	40.50	41.54	▲2.5%	1074.90	1094.60	1570.00	4.4%	50.00	23.5%	3560	7
23(21) 丸紅インフォテック	1438.18	▲3.6%	3.29	▲1.43	—	0.51	▲3.00	—	541.76	539.07	1452.00	1.0%	3.00	498.2%	424	3
24(38) トランスクスモス	1414.89	32.9%	74.65	80.01	▲6.7%	72.89	66.87	9.0%	963.80	882.93	1560.00	10.3%	63.00	▲13.6%	10356	3
25(26) 住商情報システムズ*	1373.44	14.2%	85.60	65.31	31.1%	88.92	67.16	32.4%	1162.18	1250.64	1450.00	5.6%	95.00	6.8%	2999	3
26(24) 日本総合研究所*	1284.37	▲1.6%	77.39	67.25	15.1%	82.02	71.87	14.1%	1055.82	978.16	—	—	—	—	—	3
27(25) NECネクサソリューションズ*	1246.03	▲2.0%	27.23	22.41	21.5%	24.20	20.20	19.8%	476.65	482.14	1350.00	8.3%	—	—	2795	3
28(27) 姜洋エクスポート	1226.65	2.0%	15.97	20.62	▲22.6%	24.63	24.64	▲0.0%	862.73	802.55	1400.00	14.1%	32.00	29.9%	584	1
29(30) 日立システムアンドサービス	1170.74	1.0%	71.83	65.75	9.2%	70.74	64.00	10.5%	662.71	635.61	1220.00	4.2%	76.00	7.4%	4817	3
30(31) インテックホールディングス*	1154.83	—	95.88	—	—	83.91	—	—	1308.86	—	1200.00	3.9%	88.00	4.5%	5093	3
31(28) 都築電気	1143.22	▲2.2%	23.77	20.17	17.8%	26.59	21.89	21.5%	746.18	749.60	1150.00	0.6%	27.50	3.4%	2276	3
32(32) ネットワープシステムズ	1092.92	1.8%	54.89	77.52	▲29.2%	54.98	78.24	▲29.7%	846.01	860.09	1120.00	2.5%	47.00	▲14.5%	1389	3
33(35) PFU	1048.30	12.3%	44.77	37.58	19.1%	41.38	31.23	32.5%	968.23	871.90	1100.00	4.9%	—	—	1888	3
34(37) JBCCホールディングス*	981.61	13.7%	31.64	23.65	33.8%	31.73	23.56	34.7%	395.29	417.58	1000.00	1.9%	34.00	7.2%	1869	3
35(39) 大和総研	948.88	20.2%	96.58	72.48	33.3%	97.44	73.25	33.0%	523.78	478.04	—	—	—	—	1756	3
36(—) NECシステムテクノロジー	889.79	1.9%	35.26	72.82	▲51.6%	34.72	72.06	▲51.8%	—	—	—	—	—	—	3710	3
37(—) 富士通エフ・アイビー*	881.78	1.9%	57.65	50.98	13.1%	51.74	42.48	21.8%	506.60	482.74	910.00	3.2%	53.39	3.2%	2434	3
38(36) ユニアーツ	854.17	▲1.9%	38.82	41.52	▲6.5%	38.26	40.26	▲5.0%	298.98	341.75	923.00	8.1%	—	—	2464	3
39(38) 京セラコミュニケーションシステム	838.55	4.3%	44.51	62.04	▲28.3%	44.48	62.66	▲29.0%	484.36	457.42	—	—	—	—	2207	3
40(40) ニイスコ コー	771.80	▲2.2%	58.65	61.11	▲4.2%	56.82	59.31	▲4.2%	71.57	479.66	755.00	▲2.2%	24.00	▲57.8%	1007	6
41(43) 電通国際情報サービス	751.71	9.4%	33.63	24.64	36.5%	36.19	27.90	29.7%	507.25	499.55	797.91	6.1%	51.14	41.3%	2106	3
42(41) シャープシステムプロダクト	737.30	1.3%	14.38	10.01	43.7%	15.44	11.00	40.4%	299.00	302.65	813.00	10.3%	24.00	55.4%	868	3
43(51) ジェイアール東日本情報システム*	689.13	16.8%	29.46	13.55	117.4%	22.16	9.23	140.1%	1078.06	987.05	711.02	3.2%	5.82	▲73.7%	1291	3
44(44) 三菱電機・システムソリューションズ*	679.37	1.3%	22.77	22.77	0.0%	21.91	21.49	2.0%	320.21	316.64	—	—	—	—	2230	3
45(42) 沖電気工業スマートデック*	642.07	▲6.6%	12.17	▲24.06	—	9.69	▲26.21	—	285.58	315.53	667.00	3.9%	18.00	85.8%	930	3
46(46) 日商エレクトロニクス	621.42	▲3.5%	22.23	12.36	79.9%	20.30	15.50	31.0%	570.78	555.59	680.00	9.4%	32.00	57.6%	938	3
47(52) ソラン	621.15	11.5%	30.46	27.50	10.8%	30.13	27.10	11.2%	356.14	356.10	640.00	3.0%	35.00	16.2%	3942	3
48(53) 富士通ネットワークソリューションズ*	616.24	11.9%	41.94	20.84	101.2%	37.42	15.55	140.6%	399.28	359.52	—	—	—	—	1571	3
49(45) アイティ・プロティア*	609.88	▲6.1%	29.08	15.62	86.2%	29.64	15.95	85.8%	205.80	233.73	—	—	—	—	1464	3
50(47) 東芝情報システム	608.62	0.2%	41.91	35.51	18.0%	43.25	36.84	20.7%	363.27	380.18	618.94	1.7%	41.27	▲4.6%	—	3

図表 13 開発基盤と業務アプリケーション



**補足 :** J-Fusion（ジェイフュージョン）について

ビーブレイクが開発した「基幹業務システム開発・稼働環境」。開発ツールや開発方法論、文書（設計書など）を提供している。

**具体的な機能 :**

● フレームワーク

システム開発に共通な仕組みを予め実装したもので、画面の動き（遷移）、ユーザ管理などを搭載している。

● 部品プログラム

業務システムの開発で頻繁に使われるプログラムを部品プログラムとして予め用意。

● 成果物管理

プログラムや文書等のシステム開発の成果物をバージョン（版）管理。

sample

sample

sample

sample

sam

**不許複製**

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2011.4 PDF